

## ANALISANDO A GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Autor (Tacianne Wellida Andrade Silva)

Co-autor (Jussara Laura Araújo Santana)

*Universidade Federal de Pernambuco*

*Centro Acadêmico do Agreste*

[tacybella@hotmail.com](mailto:tacybella@hotmail.com)

**Resumo:** O presente artigo pretende analisar e compreender os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar, também tem a finalidade de descrever e compreender as práticas desenvolvidas por determinada gestora em uma escola municipal da região do Agreste. Esse trabalho é desenvolvido a partir da Disciplina de Gestão Escolar da Universidade Federal de Pernambuco no Centro Acadêmico do Agreste e a pesquisa é realizada com a gestão de uma Escola Pública Municipal na cidade de Caruaru-PE, a qual chamamos de Escola Vencedores (nome fictício). Para que todo e qualquer objetivo seja alcançado com êxito é necessário que alguém organize e supervisione todas as tomadas de decisões e com a instituição escolar não é diferente. A presença de uma gestão é necessária para o bom funcionamento da unidade escolar. Como nos afirma Paro (2005) que “a escola como qualquer outra instituição precisa ser administrada, e tem na figura do diretor o responsável pelas ações aí desenvolvidas”. Dessa forma, percebemos a grande importância da realização do trabalho para nossa formação acadêmica, melhor compreensão do desenvolvimento da gestão escolar e de seus aspectos relevantes e maior aproximação da realidade escolar. Adotamos nesta pesquisa a metodologia de observação para compreender a configuração da gestão escolar e para melhor obtenção dos dados e das informações optamos por entrevistas com consentimento da gestora. Compreendemos, assim, que a gestão é uma forma de organização para se alcançar objetivos comuns e que existem diferentes maneiras de organizar uma gestão escolar, sendo que a gestão democrático-participativa apontada por Libâneo (2003) é a mais viável para que se tenha uma gestão democrática, onde todos os envolvidos possam participar de maneira harmoniosa buscando interesses comuns, através da tomada de decisão em grupo, onde as sugestões são ouvidas, analisadas e colocadas em prática de acordo com as necessidades e as particularidades de cada instituição escolar. Com isso, a gestão da Escola Vencedores atua em várias áreas da escola e é uma gestão bem organizada, onde todos sujeitos participam para o alcance dos objetivos comuns, atendo aos aspectos que Libâneo (2003) apresenta de uma gestão democrático-participativa.

**Palavras-chave:** gestão escolar, escola pública, participativa.

## INTRODUÇÃO

Sabe-se a princípio que para que todo e qualquer objetivo seja alcançado com êxito é necessário que alguém organize e supervisione todas as tomadas de decisões e com a instituição escolar não é diferente. A presença de uma gestão é necessária para o bom funcionamento da unidade escolar. Como nos afirma Paro (2005) que “a escola como qualquer outra instituição precisa ser administrada, e tem na figura do diretor o responsável pelas ações aí desenvolvidas”.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivos compreender os aspectos administrativos e os aspectos pedagógicos da gestão escolar, também pretendemos descrever e compreender as práticas desenvolvidas por determinada gestora em uma escola municipal da região do Agreste.

O nosso trabalho tem uma grande relevância por nos aproximar da realidade escolar, a partir do nosso trabalho poderemos compreender os aspectos administrativos e pedagógicos que envolvem a gestão escolar do município de Caruaru, será o momento de articular os conhecimentos acadêmicos que temos a respeito de gestão escolar.

Adotamos nesta pesquisa a metodologia de observação para compreender a configuração da gestão escolar. Para melhor obtenção dos dados e das informações optamos por gravar as entrevistas com consentimento da gestora. Para resguardar a identidade da escola e da gestora, iremos identificar a escola de campo com um nome fictício (Escola Vencedores) e a gestora como (Rose) nome fictício.

A Escola Vencedores está localizada no município de Caruaru, no Bairro Santa Rosa. A escola atende sujeitos do próprio bairro, a maioria dos sujeitos que fazem parte da escola são de classe média baixa. Através da observação percebemos que a escola é muito organizada, apesar de apresentar uma estrutura danificada, a equipe gestora procura manter o ambiente agradável e organizado.

A partir de alguns dados obtidos percebemos que a maioria do quadro dos professores e dos funcionários são contratados, o que nos leva a perceber que o município não realiza periodicamente concursos como convém na Legislação, e quando realiza demora muito a convocar os candidatos aprovados.

O mesmo se repete a Rose, que há sete anos está no cargo de gestora da instituição, como sabemos de acordo com a Legislação não é correto que uma pessoa fique tanto tempo na gestão sem realizar eleições, é necessário que a cada dois anos se realizem eleições para

gestores escolares. No entanto, apesar de ser indicada por um ex-diretor da mesma instituição, a diretora deixou bem visível em suas falas que sua gestão é embasada na gestão democrático-participativa.

## METODOLOGIA

Na Escola Vencedores onde realizamos o trabalho de campo, conseguimos dados através da entrevista gravada que nos confirmam de forma sucinta a concepção de gestão adotada pela diretora da instituição. Inicialmente percebemos que a forma de gestão de Rose é muito aberta, e não é uma gestão centralizada na pessoa do diretor. Ao perguntar como é formada a equipe gestora podemos perceber essa abertura para a participação de outros sujeitos.

A equipe gestora é formada pela gestora, a secretária e três supervisoras que fazem o acompanhamento das demandas que existem na escola. No caso da gestora, além de fiscalizar todo o trabalho da escola, ela fica diretamente responsável pelos funcionários da escola: porteiros, merendeiras, auxiliares de serviços gerais e outros. A secretária acompanha os funcionários do setor administrativo e fica responsável por toda documentação expedida pela escola e as três supervisoras acompanham as turmas e os professores. De acordo com Libâneo:

De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. A organização escolar definiu-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais (LIBÂNEO, 2003, p. 316).

Ou seja, todos que compõem a equipe escolar, têm um único objetivo entre si, que é o de favorecer o melhor espaço, o melhor ensino para que seus alunos se desenvolvam e cresçam intelectualmente. E a interação entre a equipe é extremamente importante para que os objetivos sejam alcançados.

Outra característica que nos confirma essa gestão baseada na participação é o fato da comunidade e dos pais poderem participar dos eventos e das festividades escolares. Como percebemos na fala da gestora Rose:

Temos as festividades que a família e a comunidade são convidadas para participarem e também a culminância de algum projeto através de comunicados, a escola se comunica com os pais, os alunos têm uma agenda, a qual informamos sobre sair mais cedo, ou se vai ter evento de festa. A partir desses comunicados a gente consegue chegar junto da família. (Fonte: acervo da entrevista, realizada 08/06/2016).

Libâneo (2003) afirma “a participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar” (LIBÂNEO, 2003, p. 330). Como percebemos essa participação da família e da comunidade é muito importante, pois permitirá a população avaliar e verificar a maneira como o ensino e a educação estão sendo oferecidas as nossas crianças e jovens, além de poder interferir de maneira positiva na organização de alguns aspectos da escola.

Para alguns autores o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisões. Onde esses processos de chegar de chegar a uma decisão e de fazer essa decisão funcionar caracterizam a ação da gestão. Para Libâneo, gestão é, pois:

A atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão (LIBÂNEO, 2003, p.318).

Sendo assim, percebe-se que cabe a gestão promover meios para que os objetivos da organização sejam alcançados. Caberá à direção colocar em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordenar os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível. E esta tomada de decisão foi perceptível na gestão de Rose, no momento em que perguntamos como a mesma gerenciava os recursos financeiros que chegavam à instituição pudemos analisar que de certa forma a verba distribuída para escola, de certa forma, não supri as necessidades e carências essenciais da escola como um todo, pois a resposta da diretora foi a seguinte: “As festividades, eventos e culminâncias de projetos depende exclusivamente da colaboração financeira dos professores” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016).

Mas, ao receber o recurso ela faz uma reunião com o conselho escolar para que cada

departamento possa dizer sua necessidade. Segunda a mesma, “vem uma lista enorme com 1.000 itens de cada departamento” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016). Com isso, o conselho decide as prioridades.

Então, a gestão procura os lugares com melhores preços e depois de comprado tem que informar ao conselho e por fim, informar ao conselho da UEX que fiscaliza.

Em outro momento da entrevista a gestora deixa evidente que em meio a tantas atribuições e funções o maior desafio da gestão é gestão de pessoas: “No papel o gestor é responsável pela gestão pedagógica, administrativa e financeira. Mas no dia a dia é responsável pela gestão de conflitos, muitos conflitos pessoais. Principalmente as relações interpessoais. O maior desafio é gestão de pessoas” (Fonte: acervo da entrevista, realizada 08/06/2016).

Ao perguntamos o que para ela seria uma boa gestão escolar e sua resposta foi bem convincente de que sua gestão é participativa e tem a colaboração e o envolvimento de todos. Segundo a gestora: “Uma boa gestão escolar precisa ter a participação de todos e as decisões devem ser tomadas no grupo” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016).

A gestora ela tem um papel muito importante dentro da escola e precisa se empenhar bastante para desenvolvê-lo, segundo Libâneo:

A direção é princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível. (Libâneo, 2003, p. 318).

E a partir de sua fala nos deu a certeza de que ela tinha uma gestão participativa: “Não adianta o gestor fazer tudo sozinho, pois ele não faz nada e não vai dar conta de tantas demanda, ele é apenas o maestro e sozinho não faz nada” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016).

No momento seguinte, a indagação que fizemos foi sobre o que seria para ela uma gestão democrática, então a mesma nos afirmou que não é fácil administrar uma gestão democrática em uma escola pública, pois havia muitos sujeitos envolvidos e cada um tem uma visão diferente, principalmente porque muitos se sentem proprietários da escola; há também aqueles que são comprometidos e outros que não tem nenhum interesse de ver o crescimento e desenvolvimento da escola e da equipe escolar, mas pensam apenas em si mesmos e não tem

o respeito devido pelo líder, que é o gestor da escola.

Mas, de acordo com suas respostas uma gestão democrática seria uma gestão onde todos participassem de comum acordo para o melhoramento e beneficiamento da escola e cada um colaborasse cumprindo a função que lhes foi confiada.

O acompanhamento da gestão aos professores é feito de maneira muito simples e que deixa a desejar, é realizado por três supervisoras que revezam entre si o horário dentro da escola para poderem dar suporte às turmas que existem nos três turnos que a escola funciona e para algo referente aos professores chegarem à gestora, passa primeiro pelas supervisoras, são elas que dão todo o suporte e acompanham os professores naquilo que eles mais precisam. Na reunião da equipe gestora são repassadas para a gestora as dificuldades e se houver necessidade ela chama o professor para uma conversa. Mas, eles são diretamente acompanhados pelas supervisoras.

Quanto à formação oferecida pela escola, uma vez ao mês os alunos são liberados mais cedo e a supervisão faz uma breve formação, que segundo a gestora não é suficiente. Isso confirmou a partir da fala da mesma:

“Nenhum professor sai da universidade formado. Ele se forma no dia a dia, porque são tantas dificuldades e tantos problemas. Então, os professores devem dar apoio um ao outro ajudando o colega a resolver, com isso a formação é muito importante” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016).

Sua resposta foi vaga e não houve um aprofundamento maior, mas sabemos que cada professor possui uma realidade, cada escola tem uma forma de lidar com os diversos problemas que surgem, portanto o suporte da gestão junto aos professores é extremamente necessário. O gestor precisa está pronto para colaborar de forma direta com os professores e elogiar quando for conveniente, chamar atenção quando for preciso, cobrar em cima daquilo que foi dado aos professores, pois não adianta a gestão cobrar eficiência, certas habilidades e avanços se a escola não proporcionar meios para o professor se desenvolver. Assim, ele mesmo tem que procurar os meios para melhorar sua prática e avançar em seus objetivos, em sua carreira, pois realmente não é dado o suporte que ele precisa para isso.

A formação concedida pela secretaria acontece antes do início do ano letivo, eles fazem uma semana de capacitação e também no mês de junho é realizada outra semana de capacitação, mas não há outros momentos durante o ano, apenas esses.

De acordo com a gestora os programas desenvolvidos na educação têm uma relevância muito grande para escola, o PENAIC possibilita que o professor se torne um alfabetizador,

segundo a mesma: “Aqueles que acham que não tem um perfil de professor alfabetizador desenvolvem nesse projeto as habilidades e algumas competências necessárias para alfabetizar” (Fonte: acervo da pesquisa, 08/06/2016).

Diante desse caso, se o professor também não tiver o interesse e uma boa bagagem não será apenas um projeto que o proporcionará ser um bom alfabetizador, mas é algo muito importante.

O Acelera ajuda aqueles alunos que não estão na idade correta e precisam concluir seus estudos e o Mais Educação proporciona aos alunos atividades extras diversas que irão desenvolver habilidades importantíssimas na vida dos alunos, eles trabalham com música, dança, arte, esporte, entre outras atividades.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Ao tratarmos desta temática precisamos compreender que, como qualquer outra instituição que presta algum tipo de serviço ao público, a escola precisa ser bem gerenciada e organizada para alcançar seus objetivos. Os objetivos que as instituições almejam e devem alcançar são os de aprendizagem dos alunos, a formação do conjunto de valores e atitudes e a formação da cidadania. E para isso se faz necessário que a gestão escolar mobilize um conjunto de ações e meios para alcançar esses objetivos. Como nos afirma Libâneo (2003):

Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e ade valores e atitudes. O sistema de organizações e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos (LIBÂNEO, 2003, p.315).

Para o bom funcionamento da unidade escolar é necessário estruturar um sistema organizacional, baseado em ações e operações para que todos os setores caminhem bem. Libâneo nos afirma que são quatro as funções constitutivas desse sistema, são elas:

*Planejamento:* explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo o que se deve fazer para atingi-los;  
*Organização:* racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que

foi planejado; *Direção/coordenação*: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; *Avaliação*: comprovação e avaliação do funcionamento da escola (LIBÂNEO, 2003, p.344-345).

Sendo assim, pode-se afirmar que para o bom funcionamento de uma gestão participativa, são necessários não só apenas a participação dos indivíduos da escola e da comunidade, mas a consolidação e a responsabilização das funções constitutivas apresentadas e definidas por Libâneo, como o planejamento, a organização, a direção e avaliação, esses elementos se interligam e se complementam.

Diante dos dados e informações levantadas chegamos à conclusão que a concepção adotada pela gestora Rose é a democrático-participativa a qual de acordo com Libâneo (2003) se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, onde se acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Porém uma vez tomada as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação.

## CONCLUSÃO

Concluimos que gestão é uma forma de organização para se alcançar objetivos comuns. E que existem diferentes maneiras de organizar uma gestão escolar, sendo que a gestão democrático-participativa apontada por Libâneo (2003) como a mais viável para que se tenha uma gestão democrática, onde todos os envolvidos possam participar de maneira harmoniosa buscando interesses comuns, através da tomada de decisão em grupo, onde as sugestões são ouvidas, analisadas e colocadas em prática de acordo com as necessidades e as particularidades de cada instituição escolar.

Por fim, compreendemos que a gestão da Escola Vencedores atua em várias áreas da escola e que é uma gestão bem organizada, onde todos sujeitos participam para o alcance dos objetivos comuns. E entendemos que para que todos os setores da escola caminhem bem é necessário que sua gestão seja organizada e bem delimitada para não perder o foco das metas propostas em conjunto. Toda gestão participativa requer que o diretor (a) seja um líder cooperativo, que está ali para somar experiências e viabilizar caminhos eficazes para o bom desempenho de cada docente, articulando aspectos administrativos e pedagógicos e exercendo



práticas de participação, diálogo e de discussão coletiva, viabilizando a participação de professores, alunos, pais e comunidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PARO, V. H. **Administração Escolar: uma introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 2º edição, São Paulo: Cortez, 2003.